



**Aalborg Universitet**

**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

## **Performance Management i Park- og Naturforvaltningen: Status og udfordringer**

Lindholst, Christian

*Published in:*  
Stads og Havneingenioeren

*Publication date:*  
2013

*Document Version*  
Accepteret manuscript, peer-review version

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*  
Lindholst, C. (2013). Performance Management i Park- og Naturforvaltningen: Status og udfordringer. *Stads og Havneingenioeren*, 2013(8), 16-18.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

## Performance Management i Park- og Naturforvaltningen: Status og udfordringer

I dag er der krav og ønsker til de fleste offentlige organisationer om at kunne dokumentere, styre og forbedre organisation og serviceydelser på grundlag af præstationskrav og resultatmålinger – såkaldt performance management. Mere eller mindre håndfaste metoder til dokumentation og styring er således blevet hverdag i park- og naturforvaltningerne. Metoderne er dog meget forskellige og kan tilfredsstille forskellige krav. Denne artikel giver et overblik og sammenligner en række alternativer.

Af | Andrej Christian Lindholst, Adjunkt, Center for Organisation, Management og Administration, Aalborg Universitet.

Et gammelt ordsprog siger: "den der lever skjult, lever godt". I nutidens park- og naturforvaltninger – er den skjulte tilværelse dog som regel en hensygnende tilværelse. Hvis forvaltningen ikke kan begrunde sine aktiviteter og serviceydelser, eller de fremstår usynlige og uvæsentlige for politikere og borgere, så er der stor sandsynlighed for at interesse, støtte og finansiering tørrer ud. En måde at opnå synlighed på er at dokumentere resultater og de gavnlige effekter af ydelserne på park- og naturområdet. Ligeledes er det vigtigt at kunne effektivisere sin organisation og produktion af serviceydelser på en måde, så ressourcer udnyttes rationelt i forhold til målsætninger. Dette gælder

særligt i krisetider, hvor der er ekstra fokus på prioriteringer og ressourceanvendelse – internt og på tværs af forvaltningerne. Performance management i organisationen – hvori indgår eksempelvis kvalitetsstandarder og -målinger samt ressource-, mål- og resultatstyring – er et redskab, der kan hjælpe til både at dokumentere og effektivisere. Performance management er beskrevet nærmere i nedenstående boks.

### Få lovkrav – større frihedsgrader

Park- og naturområdet lever i sammenligning med andre offentlige organisationer og serviceområder en lidt mere tilbagetrukket tilværelse på den politiske agenda og i den

brede offentlighed. Bortset fra skovområdet, enkelte undtagelser på naturområdet, en række overlappende myndighedsopgaver på miljøområdet, så er området ikke præget af mange lovgivningsmæssige krav og detaljerede politiske målsætninger forankret på national plan. Det er således op til de enkelte forvaltninger at formulere visioner og målsætninger på området, herunder parkpolitikker og strategier. Park- og naturområdet er derfor relativt frit svævende og implementering af styringsredskaber er mere præget af en udvikling og tilpasning af eget ønske på det lokale plan end krav og retningslinjer påtvinget 'oppe fra' eller udefra. På den positive side giver dette en række friheds-

### HVAD ER PERFORMANCE MANAGEMENT?

Performance management i en offentlig kontekst bygger på en central antagelse om at de offentlige organisationer bedst kan styres gennem et fokus på resultater og effekter fremfor et fokus på processer, budgetter og regulering via lovgivning.

Almindeligvis er der 3 typer af processer involveret i performance management:

- 1) Formulering af præstationsmål og -krav
- 2) Monitorering af præstationer og målopfyldelse
- 3) Opfølgning på mål(-opfyldelse)

Performance management er blevet udbredt i den offentlige sektor i de seneste 30 år som en del af de løbende reformer af det offentlige. Internationalt set har performance management været en del af new public management bølgen, hvor der har været fokus på effektivitet, dokumentation og serviceorientering. I dag er der også fokus på læring og forbedring som en del af performance management.



TABEL 1. OVERSIGT OVER FORSKELLIGE REDSKABER TIL PERFORMANCE MANAGEMENT I PARK- OG NATURFORVALTNINGEN

Metode	Niveau	Formål	Måling	Ansvarlige	Opfølgning
Virksomhedsplaner	Organisation	Styring	Kvantitativ/kvalitativ	Ledelse	Blød
Kvalitetsstandarder	Serviceydelse	Styring, intern/ekstern dokumentation	Kvantitativ	Drift	Hård / blød
Kontraktstyring (ekstern)	Serviceydelse	Styring	Kvantitativ	Drift	Hård
Kontraktstyring (intern)	Serviceydelse og organisation	Styring	Kvantitativ	Drift	Hård / blød
Helhedsorienteret drift (HOD)	Organisation	Styring, forbedring, intern dokumentation	Kvantitativ/kvalitativ	Ledelse	Blød
Green Space Award	Serviceydelse	Ekstern dokumentation, forbedring	Kvalitativ/kvantitativ	Ledelse	Blød
Yardstick	Organisation	Styring, intern dokumentation	Kvantitativ	Ledelse	Blød
ISO 9000/14000 certificering	Organisation	Styring, forbedring	Kvalitativ	Ledelse	Blød

De fire øverste redskaber er blandt de mest anvendte i de sidste 25 år. De fire nederste redskaber er nyere alternativer.

grader til, hvordan den enkelte kommune og ledelse indarbejder performance management i organisationen og produktionen af serviceydelser.

#### Variation i redskaber

I de sidste 30 år er der fremkommet en række tilgange og redskaber til performance management inden for de forvaltningsområder, der i dag fremstår mere eller mindre samlet i park- og naturforvaltningen i kommunerne. I tabel 1 er der en oversigt over de mest anvendte redskaber samt en række nyere alternativer. I sammenligningen fremgår det, at de forskellige redskaber varierer med hensyn til niveau, formål, måling, ansvarlige samt opfølgning. Sammenligningen viser at der er stor variation i de grundlæggende redskaber til at dække behov på ledelses- og driftsniveau, behov for intern og ekstern dokumentation, effektivisering, styring og forbedring (læring og udvikling), forskellige målings- og evalueringsformer (fx kvantitative opgørelser eller mere dybdegående kvalitative evalueringer), samt opfølgning via eksempelvis økonomiske sanktioner eller mere bløde interne aftaler om nye prioriteringer. I boksen på næste side er der en række internetlink til eksempler og mere information om de forskellige redskaber.

» fortsættes næste side



» fortsættelse

### Økonomisk forsigtighed

Hvad fremtiden vil indeholde af krav og behov er i sagens natur usikkert, men den nye kommunale hverdag, der har tegnet sig i kølvandet på den finansielle og økonomiske krise, giver et par fingerpeg om udviklingen.

I den nye hverdag vil der for det første være større vægt på økonomisk forsigtighed i forhold til udgiftsniveau og en mere skarp prioritering af ressourcer. Dette betyder at de enkelte forvaltninger i stigende grad skal kunne effektivisere og dokumentere produktionen af serviceydelser samt de bredere effekter.

For det andet, så vil behovet for at indgå i alternative produktionsmåder og tværgående samarbejder, enten internt eller eksternt, være stigende. Denne udvikling stiller særlige krav til udvikling af nye styrings- og dokumentationsformer, der er tilpasset interne og eksterne samarbejder. Traditionel silo- og kassetænkning, indlejret i eksempelvis virksomhedsplaner eller interne kontraktstyringsmodeller, vil her være en udfordring for udviklingen. Endvidere vil mulighederne for inddragelse af grupper af borgere og frivillige skulle anvendes i højere grad med den konsekvens at styringen i højere grad vil være præget af forskel-

lige opfattelser af hvad der er de vigtigste målsætninger og ydelser samt hvad der er effektivt.

For det tredje så vil konsekvenserne af globaliseringen slå stadigt mere igennem. Kommunerne vil i stadigt mindre grad have indflydelse på eller kontrol over udviklingen inden for egne kommunegrænser. Global, national, regional og lokal konkurrence om borgere og tilflyttere, virksomheder, institutioner og arbejdskraft vil være stigende og for en kommune gælder det om at fremstå som attraktiv på en lang række konkurrenceparametre. Park- og naturområdet, som en del af det gode og sunde liv, er her en vigtig parameter som kommunerne kan tilbyde og fremhæve overfor borgere og virksomheder gennem et fokus på kvalitet, dokumentation og forbedring.

Spørgsmålet er dog om de redskaber, der findes i øjeblikket, er tilstrækkelige til at indgå i velfungerende performance management systemer, hvor formulering, monitorering og opfølgning indgår på en sammenhængende og meningsfuld måde.

### EKSEMPLER OG INFORMATION OM DE ENKELTE REDSKABER PÅ INTERNETTET

#### Virksomhedsplaner

Er anvendt i mange kommuner, herunder Aarhus Kommune:  
[www.aarhus.dk/~media/Dokumenter/Teknik-og-Miljoe/Natur-og-Miljoe/Organisation-indgangen/Natur-og-Miljoes-Virksomhedsplan-2010](http://www.aarhus.dk/~media/Dokumenter/Teknik-og-Miljoe/Natur-og-Miljoe/Organisation-indgangen/Natur-og-Miljoes-Virksomhedsplan-2010)

#### Kvalitetsstandarder

Er anvendt i mange kommuner, herunder Odense Kommune:  
se [www.odense.dk](http://www.odense.dk) og søg på kvalitets håndbog.

#### Kontraktstyring

Er anvendt i blandt andet Slotte og Kulturejendomme:  
[www.ses.dk/da/Vaerktoejer/Udbud/paradigmeside](http://www.ses.dk/da/Vaerktoejer/Udbud/paradigmeside)

#### Helhedsorienteret drift (HOD)

Er anvendt i blandt andet i Slagelse, Aalborg og Københavns Kommuner:  
[www.videntjenesten.life.ku.dk/Park\\_og\\_Landskab/Videnblade/3/03,-d,-03-67](http://www.videntjenesten.life.ku.dk/Park_og_Landskab/Videnblade/3/03,-d,-03-67)

#### Green Space Award (GSA)

Er anvendt i blandt andet Aalborg Kommune:  
<http://www.greenspaceaward.com>

#### Yardstick

Er anvendt i blandt andet Aarhus, Aalborg og Odense Kommuner:  
[http://www.yardstickglobal.org/projects\\_parkcheck](http://www.yardstickglobal.org/projects_parkcheck)

#### ISO 9000/14000

Er anvendt i blandt andet Aalborg Kommune:  
[www.iso.org/](http://www.iso.org/)

